



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,  
KOMITMEN ORGANISASI,  
KUALITAS SUMBER DAYA, *REWARD*,  
*PUNISHMENT*  
DAN KEMAMPUAN SISTEM  
ADMINISTRASI TERHADAP ANGGARAN  
BERBASIS KINERJA  
(STUDI EMPIRIK PADA PEMERINTAH  
KABUPATEN PATI)**

Diajukan oleh :

**YONAR WIJAYA  
NIM. 2011 12 050**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
TAHUN 2018**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,  
KOMITMEN ORGANISASI,  
KUALITAS SUMBER DAYA, *REWARD*,  
*PUNISHMENT*  
DAN KEMAMPUAN SISTEM  
ADMINISTRASI TERHADAP ANGGARAN  
BERBASIS KINERJA  
(STUDI EMPIRIK PADA PEMERINTAH  
KABUPATEN PATI)**

Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan jenjang pendidikan  
Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muria Kudus

Diajukan oleh :

**YONAR WIJAYA  
NIM. 2011 12 050**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
TAHUN 2018**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI,  
KUALITAS SUMBER DAYA, *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN  
KEMAMPUAN SISTEM ADMINISTRASI TERHADAP ANGGARAN  
BERBASIS KINERJA (STUDI EMPIRIK PADA PEMERINTAH  
KABUPATEN PATI)**

Skripsi ini diajukan untuk dipertahankan dihadapan Tim Penguji Ujian Skripsi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus.

Mengetahui  
Ketua Program Studi Akuntansi



**Sri Mulyani, SE. M.Si**  
NIDN. 0611018202

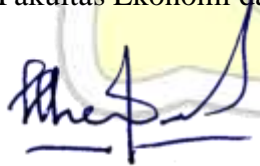
Pembimbing I



**Ashari, SE, Akt, M.Si, CA, CAP**  
NIDN. 0608127602

Kudus, Agustus 2018

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



**Dr. H. Mochamad Edris, Drs. MM**  
NIDN. 0618066201

Pembimbing II



**Nafi' Inayati Zahro, SE. M.Si**  
NIDN. 0603088501



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORAGANISASI,  
KUALITAS SUMBER DAYA, *REWARD*, *PUNISHMENT*, DAN  
KEMAMPUAN SISTEM ADMINISTRASI TERHADAP ANGGARAN  
BERBASIS KINERJA (STUDI EMPIRIK PADA PEMERINTAH  
KABUPATEN PATI)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Yonar Wijaya

NIM. 2011-12-050

Telah dipertahankan di Depan Dewan Penguji pada hari Kamis, tanggal 30 Agustus 2018 dan telah dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

Dosen Pembimbing  
(Merangkap Penguji I)

Ashari, SE, M.Si, Ak, CA, CPA  
NIDN. 0622026301

Dosen Pembimbing  
(Merangkap Penguji II)

Penguji III

Nafi' Inayati Zahro, SE, M.Si  
NIDN. 0603088501

Nanik Ermawati, SE, M.Si  
NIDN. 2116098601

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. H. Mochamad Edris, Drs, MM  
NIDN. 0618066201

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

“Barangsiapa menempuh suatu jalan yang padanya dia mencari ilmu, maka Allah akan mudahkan dia menempuh jalan dari jalan-jalan (menuju) jannah, dan sesungguhnya para malaikat benar-benar akan meletakkan sayap-sayapnya untuk penuntut ilmu, dan sesungguhnya seorang penuntut ilmu akan dimintakan ampun untuknya oleh makhluk-makhluk Allah yang di langit dan yang di bumi, sampai ikan yang ada di tengah lautan pun memintakan ampun untuknya. Dan sesungguhnya keutamaan seorang yang berilmu atas seorang yang ahli ibadah adalah seperti keutamaan bulan pada malam purnama atas seluruh bintang, dan sesungguhnya ulama adalah pewaris para Nabi, dan para Nabi tidaklah mewariskan dinar ataupun dirham, akan tetapi mereka hanyalah mewariskan ilmu, maka barangsiapa yang mengambilnya maka sungguh dia telah mengambil bagian yang sangat banyak.” (HR. Abu Dawud no.3641, At-Tirmidziy no.2683, dan isnadnya hasan, lihat Jaami’ul Ushuul 8/6).

### **Skripsi ini kupersembahkan :**

Ayah, alm.ibu, kakak, dan istriku tercinta yang telah membimbing, mendorong serta mendoakan ku selalu.



## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI, KUALITAS SUMBER DAYA, *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN KEMAMPUAN SISTEM ADMINISTRASI TERHADAP ANGGARAN BERBASIS KINERJA (STUDI EMPIRIK PADA PEMERINTAH KABUPATEN PATI)**

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI, KUALITAS SUMBER DAYA, *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN KEMAMPUAN SISTEM ADMINISTRASI (STUDI EMPIRIK PADA PEMERINTAH KABUPATEN PATI)”. Adalah hasil tulisan saya sendiri, tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Kudus, Agustus 2018

Penyusun

Yonar Wijaya  
NIM. 2011 12 050

## ABSTRAKSI

Penerapan anggaran berbasis kinerja, merupakan bagian tak terpisahkan dalam proses penyempurnaan manajemen keuangan (anggaran negara), yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik serta efektifitas dari pelaksanaan kebijakan dan program. Hal itu bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, yang berkaitan dengan kebijakan, perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaannya. Variabel yang diduga mempengaruhi anggaran berbasis kinerja adalah gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya, *reward*, *punishment* dan kemampuan sistem administrasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya, *reward*, *punishment* dan kemampuan sistem administrasi terhadap anggaran berbasis kinerja di Pemerintah Kabupaten Pati.

Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh OPD pada Pemerintah Kabupaten Pati Jawa Tengah yaitu 30 OPD. Teknik pengambilan sampel menggunakan adalah *Purpose Sampling*. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dan wawancara. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kemampuan sistem administrasi berpengaruh positif terhadap anggaran berbasis kinerja di Pemerintah Kabupaten Pati. Sedangkan kualitas sumber daya, *reward*, dan *punishment* tidak berpengaruh terhadap anggaran berbasis kinerja di Pemerintah Kabupaten Pati.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kualitas sumber daya, *reward*, *punishment*, kemampuan sistem administrasi, anggaran berbasis kinerja

## ABSTRACT

*The implementation of budget based on performance is an inseparable part of the financial management improvement process (state budget), which aims to improve transparency and accountability of public services and the effectiveness of the implementation of policies and programs. It aims to improve service to the community, which is related to policy, planning, budgeting, and implementation. Variables suspected of influencing performance-based budgets are leadership style, organizational commitment, quality of resources, reward, punishment and administrative system capabilities. This study aims to analyze the influence of leadership style, organizational commitment, quality of resources, reward, punishment and the ability of the administrative system on performance-based budgets in the District Government of Pati.*

*The population and sample used in this study are all SKPD in Pati District Government of Central Java, namely 30 OPD. The sampling technique used is a Purpose Sampling. Data collection methods in this study use questionnaires and interviews. Data analysis method uses multiple linear regression analysis.*

*Based on the results of the research, leadership style, organizational commitment, and administrative system capabilities have a positive effect on performance-based budgeting in the Pati District Government. While the quality of resources, reward, and punishment does not affect the performance-based budget in the Pati District Government.*

*Keywords: leadership style, organizational commitment, quality of resources, reward, punishment, administrative system ability, performance-based budgeting*



## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan karunianya kepada kita bersama dan khususnya bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini diberi judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI, KUALITAS SUMBER DAYA, *REWARD*, *PUNISHMENT* DAN KEMAMPUAN SISTEM ADMINISTRASI TERHADAP ANGGARAN BERBASIS KINERJA (STUDI EMPIRIK PADA PEMERINTAH KABUPATEN PATI)”**.

Skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat dalam mencapai derajat sarjana pada Universitas Muria Kudus. Penulis menyadari bahwa terselesainya penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dukungan, petunjuk, dan saran dari semua pihak. Untuk itu, penulis dengan segala kerendahan hati ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini khususnya kepada :

1. Allah SWT yang telah melimpahkan karunia, rahmat, taufik, hidayah serta inayah-Nya.
2. Bapak Dr. H. Suparyo, SH. MS selaku Rektor Universitas Muria Kudus.
3. Bapak Dr.H. Mochamad Edris, Drs, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus.
4. Bapak Ashari S.E. Akt, M.Si, CA, CAP selaku Dosen Pembimbing I atas waktu yang telah diluangkan untuk arahan, bimbingan, petunjuk, dan nasehat dalam proses pembuatan skripsi sampai selesai.

5. Ibu Nafi' Inayati Zahro, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing II atas waktu yang telah diluangkan untuk arahan, bimbingan, petunjuk, dan nasehat dalam proses pembuatan skripsi sampai selesai.
6. Seluruh staf pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat.
7. Ayah, Alm. ibu, kakak, adik, dan istriku tercinta atas doa, kasih sayang, pengorbanan, bimbingan, nasehat, bekal ilmu hidup, dan segalanya sehingga penulis dapat melewati segala sesuatu dalam menjalankan hidup.
8. Teman – teman UMK dan Kantor TU Pimpinan Setda Kabupaten Pati yang mendukung dalam pembuatan skripsi ini.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, semoga Allah SWT memberikan balasan atas semua kebaikan dengan yang lebih baik.

Demikian penyusunan skripsi ini tidak lepas adanya kekurangan. Untuk itu penulis mengharapkan saran dan masukan guna perbaikan selanjutnya serta semoga bermanfaat.

Kudus, 20 Agustus 2018

Penulis

Yonar Wijaya

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
MOTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
ABSTRAKSI .....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Ruang Lingkup.....	8
1.3 Rumusan Masalah.....	9
1.4 Tujuan Penelitian .....	9
1.5 Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	10
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Anggaran .....	11
2.1.2 Anggaran Berbasis Kinerja.....	15

2.1.3 Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja .....	18
2.1.4 Gaya Kepemimpinan .....	24
2.1.5 Komitmen Organisasi .....	30
2.1.6 Kualitas Sumber Daya .....	33
2.1.7 <i>Reward</i> .....	36
2.1.8 <i>Punishment</i> .....	38
2.1.9 <i>Kemampuan Sistem Administrasi</i> .....	40
2.2 Penelitian Terdahulu .....	43
2.3 Kerangka Pikir .....	47
2.4 Hubungan Logis antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis.....	48
2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Anggaran .....	48
2.4.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Anggaran .....	49
2.4.3 Pengaruh Kuaitas Sumber daya terhadap Anggaran .....	51
2.4.4 Pengaruh <i>Reward</i> terhadap Anggaran Berbasis .....	52
2.4.5 Pengaruh <i>Punishment</i> terhadap Anggaran Berbasis.....	53
2.4.6 Pengaruh Kemampuan Sistem Administrasi terhadap .....	54
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	55
3.1 Rancangan Penelitian.....	55
3.2 Variabel Penelitian.....	55
3.2.1 Klasifikasi Variabel Penelitian .....	55
3.2.2 Definisi Operasional dan Indikator Pengukuran Variabel.....	56
3.3 Populasi dan Sampel .....	58
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	59



3.4.1 Jenis Data.....	60
3.4.2 Sumber Data .....	60
3.4.3 Skala Pengukuran Variabel .....	61
3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	62
3.6 Teknik Analisis Data.....	63
3.6.1 Analisis Deskriptif.....	63
3.6.2 Analisis Kuantitatif .....	63
3.7 Uji Asumsi Klasik.....	64
3.7.1 Analisis Regresi Linier Berganda .....	67
3.7.2 Pengujian Hipotesis.....	67
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>70</b>
4.1 Karakteristik Responden.....	70
4.1.1 Jenis Kelamin Responden .....	70
4.1.2 Umur Responden.....	70
4.1.3 Pendidikan Terakhir Responden .....	71
4.1.4 Lama Kerja.....	71
4.2 Analisis Deskriptif .....	72
4.2.1 Gaya Kepemimpinan .....	72
4.2.2 Komitmen Organisasi .....	74
4.2.3 Kualitas Sumber Daya .....	75
4.2.4 <i>Reward</i> .....	76
4.2.5 <i>Punishment</i> .....	78
4.2.6 Kemampuan Sistem Administrasi .....	79

4.2.7 Anggaran Berbasis Kinerja.....	80
4.3 Analisis Kuantitatif .....	82
4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	82
4.3.2 Uji Asumsi Klasik .....	84
4.3.3 Analisis Regresi Linier Berganda.....	88
4.3.4 Pengujian Hipotesis .....	90
4.4 Pembahasan.....	95
4.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Anggaran.....	95
4.4.2 Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Anggaran.....	96
4.4.3 Pengaruh Kualitas sumber daya terhadap Anggaran .....	97
4.4.4 Pengaruh <i>Reward</i> terhadap Anggaran Berbasis.....	98
4.4.5 Pengaruh Punishment terhadap Anggaran Berbasis .....	99
4.4.6 Pengaruh Kemampuan sistem administrasi terhadap.....	100
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	101
5.1 Kesimpulan .....	101
5.2 Saran .....	103
DAFTAR PUSTAKA .....	105
LAMPIRAN.....	108

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.2 Ringkasan Peneitian Terdahulu .....	43
Tabel 4.1 Data Responden Berdasarkan Kelamin Responden.....	70
Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Umur Responden .....	70
Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terahir.....	71
Tabel 4.4 Data Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	72
Tabel 4.5 Hasil Jawaban Gaya Kepemimpinan .....	72
Tabel 4.6 Hasil Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan.....	73
Tabel 4.7 Hasil Jawaban Komitmen Organisasi .....	74
Tabel 4.8 Hasil Analisis Deskriptif Komitmen Organisasi.....	74
Tabel 4.9 Hasil Jawaban Kualitas Sumber Daya .....	75
Tabel 4.10 Hasil Analisis Deskriptif Kualitas Sumber Daya.....	75
Tabel 4.11 Hasil Jawaban <i>Reward</i> .....	76
Tabel 4.12 Hasil Analisis Deskriptif <i>Reward</i> .....	77
Tabel 4.13 Hasil Jawaban <i>Punishment</i> .....	78
Tabel 4.14 Hasil Analisis Deskriptif <i>Punishment</i> .....	78
Tabel 4.15 Hasil Jawaban Kemampuan Sistem Administrasi .....	79
Tabel 4.16 Hasil Analisis Deskriptif Kemampuan Sistem Organisasi .....	79
Tabel 4.17 Hasil Jawaban Indikator Anggaran Berbasis Kinerja .....	80
Tabel 4.18 Hasil Analisis Deskriptif Anggaran Berbasis Kinerja .....	81
Tabel 4.19 Uji Validitas .....	82
Tabel 4.20 Uji Reliabilitas .....	84
Tabel 4.21 Hasil Uji Multikolinieritas .....	85

Tabel 4.22 Uji Glejser .....	87
Tabel 4.23 Uji Kolmogorov-Smirnov .....	88
Tabel 4.24 Persamaan Regresi Linier Berganda .....	89
Tabel 4.25 Koefisien Determinasi.....	91
Tabel 4.26 Uji F Regresi Linier Berganda .....	92
Tabel 4.27 Hasil Pengujian Hipotesis .....	93





## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.3 Kerangka Pikir.....	48
Gambar 4.1 Grafik Uji Heterokedastisitas .....	86
Gambar 4.2 Chart Grafik Uji Normalitas.....	88



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	
Lampiran 2 Hasil Perhitungan SPSS.....	
Lampiran 3 Tabel r (Koefisien Korelasi Sederhana) .....	
Lampiran 4 Frekuensi Jawaban Responden.....	

